

Business Modellen voor Teams

Hoe een organisatie écht werkt en
hoe jij en jouw team daarin passen



Tim Clark

Business Model You auteur en
Business Model Generatie redacteur

Bruce Hazen

Business Model You co-creator

Voorwoord door **Yves Pigneur**

Grondlegger van het Business Model Canvas
en *Business Model Generatie* auteur

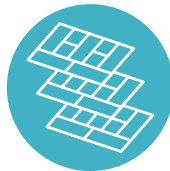
Cocreatie door 225 professionals uit 38 landen



vakmedianet

Business Modellen voor Teams

Hoe een organisatie écht werkt en hoe jij en jouw team daarin passen





Alles bij elkaar hebben 225 mensen uit 39 landen bijgedragen aan het schrijven, redigeren en produceren van *Business Modellen voor Teams*. Concept-hoofdstukken werden geüpload naar een online community, waar ze in een tijdsbestek van vijftien maanden werden gereviewd, bediscussieerd en bekritiseerd. We schatten dat deze groep gezamenlijk meer dan 5.000 jaar fulltime professionele ervaring heeft ingebracht in dit boek; ervaring in business, technologie, overheid, wetenschap, geneeskunde, rechten, design en andere disciplines. De namen van alle 225 'bijdragers' staan op de volgende twee pagina's.

We zijn onze bijdragers dankbaar, omdat ze ons diepgewortelde vertrouwen in verspreide kennis hebben bevestigd – en in een waarlijk mondiaal perspectief dat zo dringend nodig is in allerlei soorten organisaties hier in de Verenigde Staten. Onze bijdragers wonen in Australië, Duitsland, België, Brazilië, Canada, Chili, China, Cipres, Colombia, Denemarken, de Filipijnen, Finland, Frankrijk, Hongarije, Ierland, India, Israël, Italië, Japan, Jordanië, Luxemburg, Maleisië, Mexico, Nederland, Nieuw Zeeland, Oostenrijk, Polen, Portugal, Roemenië, Singapore, Spanje, Turkije, het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Arabische Emiraten, de Verenigde Staten, Vietnam, Zweden en Zwitserland.

In het bijzonder willen we de volgende mensen bedanken, die meer dan een jaar lang honderden uren hebben besteed aan het aanleveren en kritisch beoordelen van teksten, het aandragen van grafische ideeën, en die ons hebben geholpen om samen vorm te geven aan de richting, toon en stijl van het boek: Cheryl Sykes, Bob Fariss, Reiner Walter, Marijn Mulder, Jaime Schettini, Adriano Oliveira, Elia Racamonde, Jutta Hastenrath, Dennis Daems, Birgitte Alstrøm, Sophie Brown, Beatriz Gonzalez, Erin Liman, Mary Anne Shew, Daniel Weiss, Cheenu Srinivasan, Danielle Leroy, Mitch Spiegel, Luigi Centenaro, Arnulv Rudland, Frederic Caufrier, Edmund Komar, Renate Bouwman, Mercedes Hoss, Thomas Becker, Nicolas de Vicq, Jose Meijer, Neil McGregor en Mikko Mannila. Bovenal bedanken we Alexander Osterwalder en Yves Pigneur voor het uitvinden van het Business Model Canvas.

Als je de smaak te pakken krijgt, sluit je dan bij ons aan op businessmodelsforteam.com en ontvang gratis alle tools die in dit boek voorkomen. Je zult een online community ontdekken met meer dan 12.000 businessmodelenthousiastelingen uit 80 landen, waaronder de 225 bijdragers op de volgende pagina's.

Het businessmodel van dit boek

Het ontstaan van het Business Model Canvas

Maar weinig mensen waren meer verbaasd dan ik toen *Business Model Generation* (in het Nederlands verschenen als *Business Model Generatie*) een internationale bestseller werd. Volgens één van de ranglijsten is het inmiddels de nummer 29 van bestverkopende managementboeken aller tijden! Het succes van dat boek is gebaseerd op het Business Model Canvas. Maar weinig mensen kennen de oorsprong van het canvas, dus stelden Tim en Bruce voor dat ik het verhaal hier zou delen.

Ik ben professor aan de Universiteit van Lausanne. Eind jaren negentig van de vorige eeuw begonnen teams van afstuderende studenten mij om advies te vragen over ideeën voor nieuwe ondernemingen en businessplannen. Vele daarvan waren van het type 'dotcom' en gingen over dingen als het online verkopen van ambachtelijk bier.

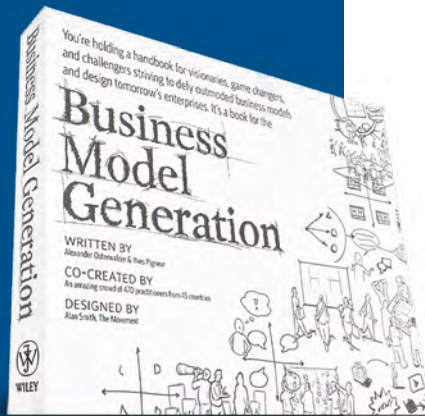
Mijn aanpak om die ondernemers in spe te adviseren, was hen vragen te stellen over de logica die ten grondslag lag aan hun voorgestelde ondernemingen. Ik probeerde hen in gewone taal te laten uitleggen hoe hun businesses zouden werken – om hun businessmodellen onder woorden te brengen. Dit proces herhaalde ik bij vele teams, en

mettertijd leken de vragen die ik stelde als vanzelf in negen verschillende categorieën te vallen.

Toen dit gebeurde, bedacht ik me dat misschien wel alle businessmodellen negen kernelementen delen. Ik heb niet meteen iets met dit idee gedaan. Maar het bleef in mijn achterhoofd zitten – en het kwam weer helemaal bovendrijven toen ik ermee instemde een businessmodelgerelateerde doctoraalstudie te begeleiden van een jonge ondernemer genaamd Alexander Osterwalder, inmiddels oprichter en CEO van Strategyzer.

Meer dan tien jaar lang werkten Alex en ik samen aan het ontwikkelen, testen en publiceren van ons werk aan businessmodellen. In die periode creëerden we een visuele, negen-blokken-tool – het Business Model Canvas – die de oorspronkelijke negen verschillende vraagcategorieën weerspiegelde; maar dan sterk verfijnd en getest.

Het canvas werd de basis voor ons gezamenlijk geschreven boek *Business Model Generatie*. Behalve door een community van co-creators, werden Alex en ik ondersteund door drie collega's die direct aan het manuscript werkten: designer Alan Smith, productiemanager Patrick van der Pijl en redacteur Tim Clark.



Tim ging verder met het schrijven van *Business Model You*, waarin het canvas wordt toegepast op individuele carrièreontwikkeling, met wat hij 'persoonlijke' businessmodellen noemt. Nu hebben Tim en Bruce Hazen het canvas toegepast op interne organisatiegroepen, in het boek dat je nu in handen hebt: *Business Modellen voor Teams*.

Drie dingen vallen me op aan *Business Modellen voor Teams*.

Ten eerste focust het boek op het gebruik van het canvas voor het verbeteren van de interne operations van een organisatie. Dit in tegenstelling tot het traditionele, op de markt gerichte gebruik van het canvas als strategievormings- of strategieherzieningstool.

Ten tweede geeft het voor leiders een snelweg aan om hun effectiviteit een boost te geven (en niet zozeer hun efficiency). In vijf decennia van training, onderzoek en praktijk is het niet gelukt om organisatieleiderschap significant te verbeteren, misschien wel door een excessieve focus op het trainen van teamleiders, in plaats van teamleden. *Business Modellen voor Teams* biedt leiders een manier om de operationele eigendom te delen en iedereen te laten zien hoe hij/zij past binnen de werkplek.

Ten derde laat *Business Modellen voor Teams* zien hoe dezelfde tool kan worden gebruikt om begrip en duidelijkheid te creëren op organisatie-, team- en individueel niveau.

Gaandeweg introduceert het boek verschillende handige nieuwe tools en technieken, waarmee iedereen die voor anderen fungeert als leider, manager of mentor zijn voordeel kan doen.

Wie kunnen nu beter een praktisch en inspirerend handboek schrijven over het overbruggen van de kloof tussen *ik* en *wij* dan Tim Clark en Bruce Hazen? Op basis van leerzame cases en verhalen stellen Tim en Bruce voor 'het niet bij woorden te laten en problemen met hoe individuen, teams en organisaties werken te lokaliseren'.

Beste lezer, laat je betoveren door dit praktische handboek. In elk hoofdstuk geven Tim en Bruce hun benadering door met passie en heldere voorbeelden. We zijn ervan overtuigd dat je nieuwe tools en technieken zult ontdekken om een van-ik-naar-wij-beoefenaar te worden.

Yves Pigneur

professor of management information sciences, Universiteit van Lausanne, Zwitserland coauteur (met Alexander Osterwalder) van *Business Model Generation* (*Business Model Generatie*)





Mensen zoals jij staan in dit boek

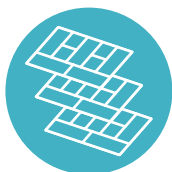
Accountant · · · · ·	64	Metaalbewerker · · · · ·	142
Accountmanager reclamebureau · · · · ·	112	Divisiemanager Productie · · · · ·	180
Advocaat · · · · ·	146	Productiespecialist · · · · ·	146
Chef · · · · ·	40	Scheikundige Onderzoek Medische Faculteit ·	146
Strategieleider consultancy · · · · ·	164	Consultant organisatieontwikkeling · · · · ·	213
Executive kopieermachineproducent · · · · ·	24	Consultant mensontwikkeling · · · · ·	208
Corporate communications manager · · · · ·	110	Salesmanager farmaceutische producten · · ·	82
Marketingmanager energie · · · · ·	68	Programmeur · · · · ·	106
Engineering promovendus (PhD) · · · · ·	113	Restauranteigenaar · · · · ·	40
CEO Engineering Services · · · · ·	212	Executive Retail drogisterijketen · · · · ·	15
Executive Facebook · · · · ·	48	Risicoanalist · · · · ·	162
Financieel consultant · · · · ·	64	Executive halfgeleiders · · · · ·	150
CFO fitnesscenter · · · · ·	158	Voetbalcoach · · · · ·	4
Productiemanager diepvrieslevensmiddelen ·	136	Sociaal ondernemer · · · · ·	44
Gezondheidsmanagement MBA · · · · ·	139	CEO softwareontwikkelaar · · · · ·	204
Human Resources Consultant (extern) · · · ·	170	Softwareontwikkelaar · · · · ·	106
Human Resources Consultant (intern) · · · ·	70	Director Software Learning Services · · · ·	66
Human Resources Director, Software · · · ·	204	Manager Technologie Innovatiecentrum · · ·	74
Human Resources Director, Transport · · · ·	114	Webmanager telecommunicatiebedrijf · · · ·	202
Manager industriële opleidingen (intern) · · ·	74	Marketingdirecteur telecommunicatie · · · ·	148
Manager opleidingen verzekeringsbedrijf · ·	208	Transportengineer · · · · ·	114



I. Een Grotere Theorie van Werken

Ontdek nieuwe manieren van leidinggeven en betere manieren van werken.

Hoofdstuk 1. Van *ik* naar *wij* 2



II. Businessmodellen

Leer een krachtige tool gebruiken voor het beschrijven en analyseren van organisatie-, team- en persoonlijke businessmodellen.

Hoofdstuk 2. Organisatiemodellen maken 22

Hoofdstuk 3. Teammodellen maken 58

Hoofdstuk 4. Mensmodellen maken 96



III. Teamwork

Geef teamwork een boost met nieuwe tools die het businessmodeldenken aanvullen.

Hoofdstuk 5. Begin met *ik* 124

Hoofdstuk 6. *Ik* afstemmen op *wij* 156

Hoofdstuk 7. *Wij* afstemmen op *wij* 178



IV. Toepassingshandleiding

Ontdek hoe anderen het hebben gedaan en hoe je het voor jouzelf, je team en je organisatie kunt laten werken.

Hoofdstuk 8. Toepassingshandleiding 198

Hoofdstuk 9. Nieuwe manieren van werken 224

Speciale Bijdragen 242

Praktische inspiratie halen uit een mondiale community 244

Biografieën van de makers 246

Noten 248

Boeken en artikelen die je misschien nuttig vindt 250

Index 252



Deel I

Een grotere theorie van werken

Ontdek nieuwe manieren van leidinggeven en betere manieren van werken.



Hoofdstuk 1

Van *ik* naar *wij*



De speler-coach

‘Het viel me op dat jullie niet genoeg spelers hebben. Kan ik met jullie team meedoen?’

Hij keek hoopvol. En in zijn internationale voetbalshirt zag hij er ook deskundig uit, iets dat de rest van ons niet kon beweren. Ons bonte

team van (ex-)studenten betrad iedere week het veld om te strijden in Californië's San Jose Industrial Soccer League, aanvankelijk vooral vanwege de geweldige feestjes na de wedstrijd. We stonden op een gedeelde laatste plaats.

‘Waarom niet?’, antwoordde onze captain. ‘We kunnen alle hulp gebruiken.’

‘Dat is wel duidelijk!’, zei de gast. Iedereen lachte.

De gast stelde zich voor als Ramy. Voordat hij naar de Verenigde Staten was gekomen om te studeren, was hij jarenlang speler-coach geweest in Egypte. Hij kwam precies op het juiste moment: sinds kort waren we het zat zo slecht te spelen, om tijd en energie in voetbal te stoppen zonder veel verbetering te zien. Ramy kwam in ons team en wilde wel speler-coach zijn.

Alles werd anders. Ramy haalde het beste in iedereen naar boven, door ons wat hij noemde ‘een

grotere theorie van het spel’ te leren. En mettertijd veranderden we langzaam in een echt team. De verschillen tussen onze oude en nieuwe stijl van spelen waren gigantisch:

- De meesten van ons renden simpelweg *achter de bal aan*. Ramy leerde ons te kijken en op *elkaar* af te stemmen.
- Ramy leerde ons te streven de beste *spelmaker* te zijn, in plaats van de beste *speler*.
- We focusten te veel op het spelen op *posities*. Ramy leerde ons kijken *wat er gebeurde op het hele veld*.
- We speelden vooral om te socializen. Ramy gaf ons een hoger doel: *onze vaardigheden verbeteren en een winnend team worden*.

Eén seizoen nadat onze nieuwe speler-coach in het team was gekomen, stonden we tweede in onze league. Echtgenoten en vrienden werden enthousiaste supporters. Nog steeds waren we gek op de feestjes na afloop, vooral omdat we nu onze overwinningen konden vieren.¹

Ramy hielp een groep Amerikaanse amateur-voetballers te veranderen in een echt team. Hoe? Door in te spelen op vier dingen die mensen mo-

tiveren:

Van ik naar wij

Doel

Mensen willen deel uitmaken van iets dat groter is dan zichzelf. Ramy bracht een hoger doel: een winnend team worden.

Autonomie

Mensen willen hun eigen leven sturen. Ramy liet zijn teamgenoten zien hoe ze dingen voor elkaar kunnen krijgen.

Verbondenheid

Mensen willen zich verbonden voelen. Ramy leerde zijn teamgenoten om samen te werken en het spel te maken.

Meesterschap

Mensen willen steeds beter in iets worden. Ramy liet zijn teamgenoten zien hoe ze hun vaardigheden konden opbouwen.²

Alhoewel Ramy les gaf in voetbal, had hij net zo goed een probleem kunnen tackelen waar veel organisaties tegenaan lopen: mensen coachen om te stoppen met focussen op *ik* en te gaan focussen op *wij*. Kort gezegd, betere teams opbouwen.

Elke leider wil beter teamwork. Toch hebben alle teams, in zekere mate, strijdige belangen

en zijn ze disfunctioneel. Teamwork consultant Patrick Lencioni zegt dat dit gebeurt om de simpele reden dat teams 'bestaan uit niet-perfecte mensen' die constant geconfronteerd worden met intern getouwtrek.³

Op het werk worstelen mensen met het in balans brengen van persoonlijke behoeften (*What's in it for me?*) met teamdoelen (*Wat is het beste voor de groep?*). Ook persoonlijke carrièrebeslissingen voelen vaak als lastige keuzes tussen overleven en het streven naar betekenisvol werk. Deze spanning tussen *ik* en *wij* is biologisch, permanent en onoplosbaar, zegt Pulitzer Prize-winnaar en Harvard-bioloog Edward O. Wilson:

Zijn we gemaakt om onze levens te wijden aan een groep? Of om onszelf en onze families boven alles te plaatsen? Wetenschappelijk bewijs ... duidt erop dat we dit allebei tegelijk zijn ... De producten van twee tegengestelde vectoren ... zitten diep verankerd in onze emoties en ratio, en kunnen niet worden uitgewist.⁴

Geen wonder dat het zo lastig is een team te leiden; het vereist het onvermoeibaar schakelen tussen persoonlijke behoeften en groepsdoelen.

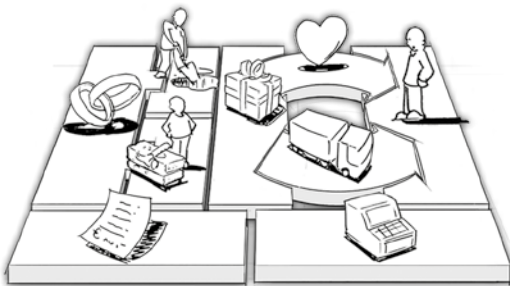
Leiders moeten op de een of andere manier omgaan met zowel het eigenbelang-dienende *ik* als het de groepdienende *wij*. Maar het *ik-wij*-conflict is onontkoombaar, dus het uitbannen ervan is onmogelijk. In plaats daarvan maakt een goede teambuilder gebruik van deze spanning in het voordeel van iedereen. Het doel is mensen richting *wij*-gedrag te laten opschuiven, door slim en kundig ieders *ik* te erkennen. *Business Modellen voor Teams* laat je zien hoe je dat doet – en maakt van jou, net als Ramy, een uitmuntende speler-coach voor *jouw* organisatie.



Hoe werkt van-ik-naar-wij?

De *van-ik-naar-wij*-benadering werkt door een 'grotere theorie van werken' aan te nemen. Net zoals Ramy zijn teamgenoten wegleidde van het spelen van 'posities', definieert de 'grotere theorie' werk niet in termen van *functies*, maar in termen van *rollen*.

Functiebeschrijvingen definiëren verplichtingen, taken en verwachte uitkomsten. Rolbeschrijvingen daarentegen focussen op relaties tot andere mensen, eigenlijk zoals Ramy ongeoefende voetbalspelers leerde om samen te werken, in plaats van louter achter de bal aan te rennen. In een projectteam bijvoorbeeld kan de rol van communicatie director aan Kevin worden gegeven. 'Communication director' is geen functietitel, het is een *rol* die Kevin zal spelen in het communiceren van acties van zijn team naar de rest van de organisatie.

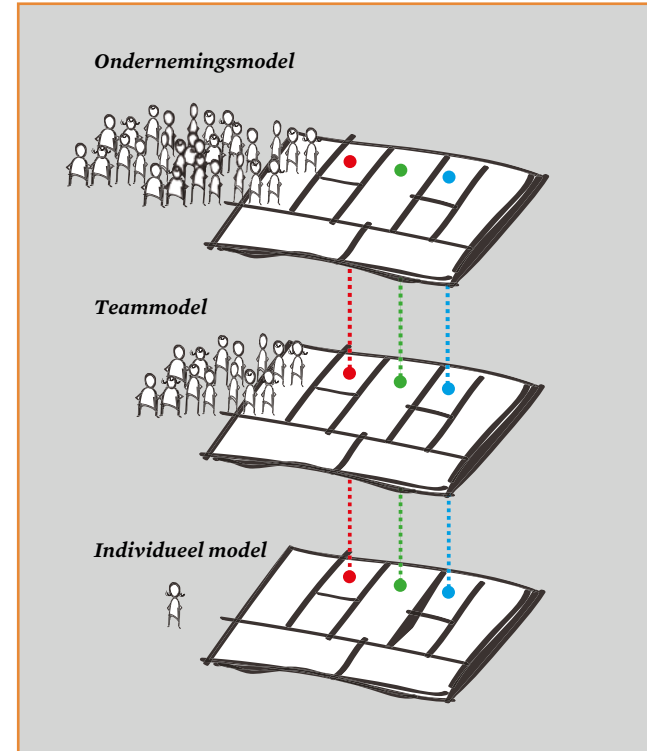


Het Business Model Canvas

De Grotere Theorie van Werken ziet werk ook niet in termen van *organisatiestructuur*, maar in termen van *businessmodellen*. Organigrammen beschrijven hiërarchische relaties binnen een onderneming. Maar ze vertellen ons weinig over hoe een organisatie werkt als systeem.

Businessmodellen daarentegen beschrijven wat een organisatiesysteem daadwerkelijk doet, voor wie, en hoe de elementen ervan samenhangen. Een businessmodel laat een systeem 'dat allemaal tegelijkertijd gebeurt' zien – net zoals Ramy de spelers leerde zien hoe de totale wedstrijd zich op een voetbalveld ontvouwt. Vanaf het volgende hoofdstuk leer je het Business Model Canvas gebruiken, een krachtige tool voor het afbeelden en begrijpen van businessmodellen.

Het Business Model Canvas kan worden gebruikt om een 'systeemkijk' op organisaties te creëren op drie niveaus: onderneming, team en individu. Een *ondernemingsbusinessmodel* laat zien hoe een totale organisatie waarde creëert en levert aan klanten buiten de organisatie. Een *teambusinessmodel* laat zien hoe een groep waarde creëert en levert, vaak aan 'klanten' binnen de organisatie. Een *persoonlijk businessmodel* laat zien hoe een individu waarde creëert en levert.



Voor wie is dit boek en waarom?

Denk aan de drie niveaus als gestapelde lagen, met het ondernemingsmodel bovenop. Door op deze manier naar een organisatie te kijken worden *interdependencies* (onderlinge afhankelijkheid en samenhang) op de werkplek zichtbaar en wordt een eerste gevoel van verbonden-zijn opgeroepen bij mensen die misschien gewend zijn aan werk te denken in termen van voorgeschreven 'taken', die maar zelden groeps- of functionele grenzen overstijgen. Hier beginnen mensen te ontdekken hoe een organisatie écht werkt – en hoe ze daarin passen.

Business Modellen voor Teams is voor iedereen die leidinggeeft aan andere mensen en die, net als Ramy, zijn (haar) team wil versterken – en mee wil blijven spelen! De beschreven methoden kunnen in de meeste organisaties worden gebruikt, non-profit of for-profit.

Goed teamwork betekent meer dan samenwerking en communicatie. Het betekent dat mensen zowel zelfsturend zijn als aan belangrijke dingen werken; niet slechts bezig blijven. Een belangrijk doel van het boek is dus om je specifieke manieren te leren om mensen te helpen meer zelfsturend te worden en, in de beroemde woorden van Warren Buffett, je te helpen 'meer te leiden en minder te managen'.

Leiderschapsbasics

Je kunt je voordeel doen met de beschreven methoden en technieken, ongeacht je achtergrond of ervaring. Maar basale management- of leidinggevende vaardigheden zijn wel belangrijk als je het boek wilt gaan gebruiken om anderen te instrueren of te trainen.

Business Modellen voor Teams gaat niet over leiderschapsbasics en raadt niet één bepaalde leiderschapsstijl aan. Maar als je de behoefte voelt om nog eens terug te gaan naar de basis: een

blijvend model dat generaties eerstelijnsmanagers en executives heeft geholpen, is situationeel leiderschap, oorspronkelijk geïntroduceerd door Paul Hersey en Ken Blanchard.⁵

Situationeel leiderschap stelt dat leiders niet uit kunnen gaan van één enkele gedragsmodus of één lens waardoor ze mensen en hun behoeften bekijken. In plaats daarvan moeten ze hun stijl aanpassen en afstemmen op verschillende mensen en verschillende situaties. Een populaire adaptatie van het situationeel leiderschapsmodel wordt gepresenteerd in de bestseller *The One Minute Manager*.⁶

De beste manier voor de meeste mensen om te groeien als leider, is het verbeteren van basale managementvaardigheden: zaken als vertrouwen opbouwen, feedback geven en waardering en erkenning geven.⁷ Zie de literatuurlijst op pagina 250 voor leessuggesties over leiderschap en verwante onderwerpen.



‘Toevallig’ leiderschap en drie denkstijlen

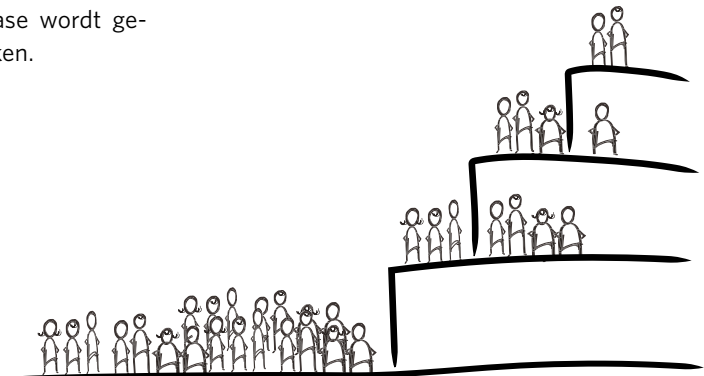
Mensen worden vaak ‘per ongeluk’ leiders. Dat wil zeggen, ze worden gepromoveerd naar leiderschapsposities, hoofdzakelijk vanwege sterke technische of functionele competenties, niet noodzakelijkerwijs omdat ze blijk hebben gegeven van sterke management- of leidinggevende capaciteiten. Het gevolg is dat veel nieuwe leiders letterlijk anders moeten leren denken.

Dat komt zo. Wanneer mensen aan hun carrière beginnen ‘testen ze hun opleiding’ – ze zoeken sturing en leunen op anderen om nieuwe of betere manieren van werken te leren. Deze carrièrefase wordt gekenmerkt door **afhankelijk** denken.

Als mensen eenmaal een specialiteit en een reputatie van competent-zijn ontwikkelen, vertrouwen ze veelal op hun eigen ervaring en worden meer zelfsturend. Deze carrièrefase wordt gekenmerkt door **onafhankelijk** denken.

Maar wanneer mensen leiding gaan geven aan anderen, moeten ze nadenken over systemen en over relaties – relaties tussen mensen en tussen groepen mensen. Dit vereist **interdependent** of systeemdenken. De meest praktische, direct te begrijpen manier om systemen en interdependencies (afhankelijkheden) te (be)vatten, is door ze grafisch af te beelden met businessmodellen.⁸

Het verbeteren van jouw organisatie met businessmodellen zal je als leider enorm helpen. Het helpt je ook een onderscheid te maken tussen de drie denkstijlen (afhankelijk, onafhankelijk en interdependent/systeem) en verscherpt je vermogen om de drie stijlen in anderen te herkennen en collega’s te helpen de passende stijl te leren en te oefenen.





Waarom *Business Modellen voor Teams*?

Businessmodellen worden gewoonlijk gebruikt om *externe* klanten beter te bedienen. Dit is *strategie*: de logica van het creëren en leveren van voordelen aan markten. In de meeste organisaties werken alleen executives aan strategie.

In plaats van op strategie focussen we hier op het gebruik van businessmodellen om *interne* klanten beter te bedienen. Dit betreft de *operations* of operationele activiteiten. Operations is waar de meeste mensen werken.

Business Model Generatie definieerde een nieuwe manier om de organisatiestrategie te beschrijven. *Business Model You* paste de methode toe op individuen. Nu laat *Business Modellen voor Teams* strategie en operations samen zien – zodat mensen begrijpen wat ze elke dag op het werk moeten doen.



Wanneer woorden niet genoeg zijn – of te veel

Net-gepromoveerde leiders die leiderschapsboeken lezen of leiderschapstrainingen volgen, doendaardoor vaak een nieuw vocabulaire op dat vakkundig leiderschap beschrijft. Toch hebben ze misschien nog steeds niet het vermogen om leiderschap te laten zien of het te ontwikkelen in anderen. Daarentegen vertrouwen ze op leiderachtige uitspraken, die worden gedaan vanuit twee onjuiste veronderstellingen:

1. Iedereen begrijpt mijn woorden op de manier zoals ik ze begrijp en bedoel.
2. Iedereen gaat nu de juiste actie ondernemen, op basis van mijn woorden.

Er is natuurlijk niks mis met woorden. Maar woorden alleen kunnen de taak van het uitleggen of begrijpen van een complex, multidimensionaal systeem, zoals een organisatie, niet aan. Om een systeem te begrijpen, hebben leiders fysieke tools nodig (*third objects*⁹), waardoor mensen een volledig systeem in één keer kunnen zien. Deze *derde objecten*, zoals canvassen, LEGO®-stenen, sticky notes (gekleurde plakmemo's), flip-overs en tekeningen,

kunnen relaties die te complex zijn voor woorden efficiënt symboliseren of modelleren.

Derde-objecthulpmiddelen leiden gebruikers behoedzaam weg van de abstracte wereld van discussie, naar de concrete wereld van constructie.¹⁰ Actief aan iets bouwen legt impliciete kennis bloot, maakt minder verbale mensen sterker en maakt het voor iedereen gemakkelijker om gedachten te verwoorden en te delen met collega's. Ook beperken derde objecten conflicten, door mensen te focussen op het werk dat moet worden gedaan en door de effecten te beperken van persoonlijkheid, politiek en de neiging van groepen om de mening van de meest welbespraakte spreker over te nemen. Bovendien verhogen ze de betrokkenheid sterk en inspireren ze mensen hun gedrag te veranderen.

Ervaren *van-ik-naar-wij*-beoefenaren vinden derde-objecthulpmiddelen onmisbaar, dus je zult in dit boek talloze voorbeelden tegenkomen. Deze tools helpen je om verder te gaan dan woorden, en problemen met hoe individuen, teams en organisaties werken nauwkeurig te bepalen.

Een organisatie in beeld gebracht met gebruik van LEGO®-stenen

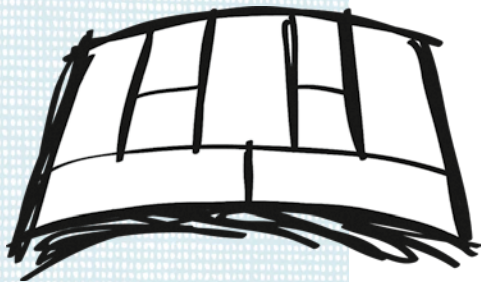
Jouw rol verduidelijken

Maar wat daarop volgt – mensen helpen om te passen in de organisatie en productief te worden – vereist stevige leiderschapsvaardigheden. Voor onervaren leiders zal het moeilijk zijn dit cruciale doel te bereiken. Dus als je de tools in dit boek gebruikt om problemen boven water te halen, zorg dan dat jij en je team ook de capaciteiten en het commitment hebben om ze aan te pakken.



Nieuwe leiders focussen vaak te veel op het afstemmen van hun gedrag op de functie waarvoor ze net zijn aangenomen. Maar ze leggen maar zelden hun leiderschapsrol uit aan degenen aan wie ze leidinggeven. Het resultaat is dat maar weinig ondergeschikten de rol van de nieuwe leider begrijpen. Daarentegen leiden ze die rol af op grond van geïsoleerde interacties met die leider. Als je wilt dat collega's jou beter ondersteunen ('omhoog managen' vanuit hun perspectief bezien), laat ze dan niet gissen; geef ze een volledige beschrijving van jouw leiderschapsrol.

Rollen – met name leidersrollen – veranderen onontkoombaar in de tijd. Daarom is het essentieel om open en expliciet de rollen van mensen te bespreken, inclusief je eigen leiderschapsrol. voorkom dat je een les afsteekt, neerbuigend praat tegen ondergeschikten of functiebeschrijvingen bespreekt. Beschrijf simpelweg jullie respectievelijke rollen. Als je bijvoorbeeld wilt dat een team opschuift in de richting van meer verspreide besluitvorming en zelfgestuurde actie, zou je kunnen uitleggen dat jouw rol zal verschuiven van een antwoordgever die problemen oplost, naar die van een vrager die anderen helpt problemen te framen.



De benadering: een kort overzicht

In het volgende hoofdstuk leer je verschillende methoden om teamwork te stimuleren. De methoden kunnen in vele combinaties worden gebruikt, maar hier volgt een kort overzicht van een gangbare aanpak:

1. Deelnemers tekenen persoonlijke businessmodellen

Individuele teamleden gebruiken het persoonlijke Business Model Canvas om weer te geven wat ze momenteel doen op het werk – en wat ze in de toekomst zouden willen doen. Hierdoor gaan deelnemers verder denken dan activiteiten en gaan ze herkennen wie zij helpen op het werk – de eerste stap richting het erkennen van de cruciale werkplekinterdependenties die de grondslag vormen voor goede samenwerking. Het proces van het maken van ‘as-is’- (huidige) en ‘to-be’-(gewenste) modellen, en het delen van inzichten die daaruit resulteren, triggert deelnemers communicatiever te worden en zich bewust te worden van hiaten in hun eigen vermogen om bij te dragen. Dit zijn flinke stappen op weg naar beter teamwork.

2. Deelnemers beschrijven hun teammodel

Vervolgens maken de teamleden gezamenlijk, met behulp van dezelfde canvastool, een model van het werk dat zij als groep doen. Dit is meestal een eyeopener; het maakt het teamdoel visueel duidelijk en zorgt dat de deelnemers de andere groepen herkennen die ze op het werk helpen, waardoor ze connecties op ondernemingsniveau gaan onderkennen. Dit triggert de bewustwording dat zowel het team als de onderneming dynamische, feedbackafhankelijke systemen zijn, in plaats van statische ‘mechanismen’. Ook hier helpt het proces van het creëren van het model en het delen van collectieve inzichten de deelnemers een meer situationeel bewustzijn te ontwikkelen, wat een grote stap richting beter teamwork en zelfsturende actie is.

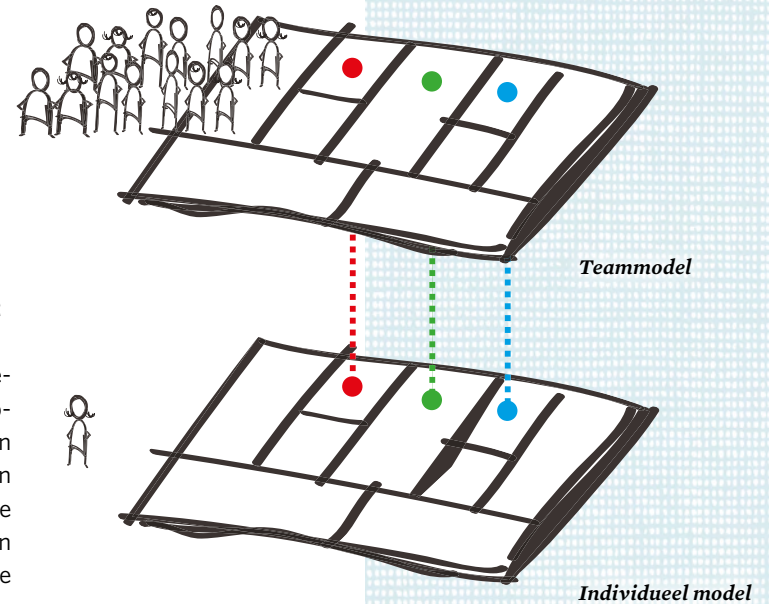
3. Deelnemers brengen individuele bijdragen op hun teammodel in kaart

Deelnemers brengen hun individuele bijdragen in kaart op het teammodel, waarbij ze nauwkeurig aangeven waar ze waarde creëren of toevoegen aan wat het team doet. Dit brengt inefficiënties en kansen scherp aan het licht, en laat vaak belangrijk werk zien dat gedaan moet worden. Dit creëert op zijn beurt weer aantrekkelijke kansen voor deelnemers om nieuwe taken of rollen ten opzichte van hun collega's aan te nemen. Ondertussen versterken zowel inhoud als proces van de oefening de samenwerking en communicatie.

Mensen die dit proces doormaken, maken melding van doorbraken in denken, bewustzijn en – het belangrijkste – gedrag. Later in dit boek zul je een aantal van hen ontmoeten en zien hoe zij de

benadering hebben gebruikt om lastige problemen te overwinnen en interessante kansen te benutten. Je leert hoe je de tools gebruikt en hoe je het proces met je eigen team faciliteert.

Ondertussen mag je alle vertrouwen hebben, wetende dat het Business Model Canvas meer dan een decennium lang uitgebreid is getest door zowel for-profit- als non-profitorganisaties. Het is meer dan vijf miljoen keer gedownload en wordt gebruikt door tienduizenden ondernemingen van formaat over de hele wereld.¹¹



Het *waarom* van jouw team bepalen

Veel organisaties gebruiken *mission statements* of doelbeschrijvingen om de wereld te vertellen *wat ze doen* en *waarom (why)*. Op z'n best beschrijven deze statements een inspirerend, memorabel doel dat een leidraad vormt voor de organisatie en haar medewerkers. Op z'n slechtst blijven lezers in verwarring achter.

De meeste van dit soort statements vallen ergens tussen deze beide extremen in. Neem de tekst hiernaast (tot het moment van schrijven nog steeds in gebruik bij een miljarden-bedrijf van een eeuw oud).



Dit statement is goed bedoeld, maar verbijsterend vaag. Wat doet dit bedrijf? Is het een dienstverlener of een productfabrikant? Verbouwt het gewassen? Produceert het bowlingballen? Biedt het pensioenplanningsdiensten? Wie zijn z'n klanten? Waarom bestaat het bedrijf?

Veel organisaties slagen er niet in eenvoudige, duidelijke taal te gebruiken om hun *waarom (why)* te delen. Het bedrijf in dit voorbeeld doet al meer dan een eeuw geweldige dingen voor de mensheid. Waarom zou je dat de wereld dan niet vertellen in eenvoudig te begrijpen taal, zoals:

Het lijden van zieken en gewonden verzachten door het ontwikkelen van krachtige, veilige, pijnstillende medicijnen.

Misschien verkeer je niet in een positie om het *why*-statement van een organisatie te herschrijven (alhoewel dat een geweldige oefening is om te doen). Maar je verkeert waarschijnlijk wel in een positie om het doel van een team dat je leidt te herformuleren – bij voorkeur in samenwerking met je teamleden. Hier zijn wat tips:

1. Hou het kort en memorabel

Het voorbeeld op de pagina hiernaast is 48 woorden lang en iets om meteen te vergeten. De herschreven versie hierboven is 15 woorden lang en gemakkelijk te onthouden. *Why*-statements zijn alleen zinvol als mensen ze onthouden.

2. Communiceer zowel het 'waarom' als het 'wat'

Het eerste voorbeeld communiceert niets over wat het bedrijf doet – of waarom. De herschreven versie communiceert precies wat het bedrijf doet, en dit maakt het *waarom* (*why*) overduidelijk.

3. Verwoord het hogere doel

In het eerste voorbeeld ontbreekt een doel dat verdergaat dan 'toegewijd aan klanten'. De herschreven versie daarentegen vormt een leidraad met het hogere doel van 'lijden verzachten'.

4. Schrijf in de derde persoon

Het eerste voorbeeld is geschreven in de eerste persoon: Elke zin begint ofwel met 'we' of met 'ons'. Maar een *why*-statement gaat niet over jouw team – het gaat over wat jouw team doet voor anderen. Schrijf het in de derde persoon (alles, behalve *ik*, *wij* of *jij/u*).

Kort samengevat: Betekenisvolle *why*-statements vermijden jargon en ambigu taalgebruik. Ze vertellen de wereld beknopt wat een team doet en waarom het belangrijk is. Ze verwoorden een hoger doel en dienen anderen, in plaats van zichzelf. Een *why*-statement is, uiteraard, alleen betekenisvol als de organisatie er trouw aan blijft.

DE PRIJS VAN EEN HOGER DOEL: \$ 2 MILJARD

Helena Foukes stond voor de belangrijkste beslissing in haar carrière – en de meest fundamentele vraag die haar werkgever zich ooit had gesteld.

Foukes' werkgever, de Amerikaanse drogisterijgigant CVS, worstelde met een dilemma: Kon het, naar eer en geweten, doorgaan met de verkoop van sigaretten naast gezondheidsbevorderende middelen en medicijnen?

Het was geen onbeduidende beslissing. Tabakgerelateerde verkopen waren elk jaar goed voor \$ 2 miljard aan inkomsten voor CVS.

Uiteindelijk echter, besloten Foukes en haar team om het doel van CVS te bekrachtigen en alle tabak en tabakgerelateerde producten uit de winkelschappen te verwijderen.

'Die beslissing werd zowel intern als extern echt een symbool', zegt Foukes. 'We zijn een gezondheidszorgbedrijf.'

Waarom CVS stopte met roken, *The New York Times*, 12 juli 2015

Dingen om maandagochtend te proberen

Om je te helpen met teambuilding te beginnen, eindigt elk hoofdstuk in dit boek met **Dingen om maandagochtend te proberen**, oefeningen die je meteen kunt proberen. De eerste staat op de pagina hiernaast.



Je kunt het!

Zelfs in de tijd dat dit boek het traject van drukker naar verkoopmagazijn aflegde, zijn sommige van de hier beschreven businessmodellen al veranderd. Organisaties zijn veranderd, teams zijn omgevormd en mensen zijn overgestapt naar andere rollen – of vertrokken naar andere organisaties. Of het nu is op organisatie-, team- of persoonlijk niveau, businessmodellen veranderen continu – en dat moet ook.

Om die reden is dit boek erop gericht je het *proces van modeling* te leren, en niet zozeer om je aan te moedigen te streven naar het ‘perfecte’ model voor jouw team of organisatie.

Het goede nieuws is dat je groeiende vermogen om businessmodellen te herkennen, te beschrijven te analyseren en ermee te innoveren, je een nog betere teamleider maakt en bijdraagt aan groter persoonlijk en teamsucces.

Het gebruik van businessmodellen betekent het bespreken van het doel en de strategie van een organisatie. Dat kan ontmoedigend zijn, met name als je werkt in een grotere onderneming.

Maar vrees niet! Begin vanuit waar je nu staat. Je kunt experimenteren met businessmodellen zonder andere leiders om buy-in te vragen, of al lang bestaande processen te verstoren. De waarheid is dat bijna elke leider – ongeacht het aantal mensen waaraan hij/zij leidinggeeft – teamwork en zelfsturing op het werk *nu meteen* een enorme boost kan geven. Lees verder om te ontdekken hoe.



Biografie van de makers

Dr. Timothy Clark, auteur

Tim is een NEXT-gecertificeerde ondernemerschapstrainer, opleider en auteur. Hij leidt de mondiale persoonlijk-businessmodelbeweging op businessmodelyou.com. Nadat hij zijn zes jaar oude start-up in een multi-miljoen-dollartransactie had verkocht aan een bedrijf genoteerd aan NASDAQ, voltooide hij zijn promotieonderzoek naar *international businessmodel portability* en schreef en redigeerde vijf boeken over ondernemerschap, businessmodellen en persoonlijke ontwikkeling, waaronder de internationale bestsellers *Business Model You* en *Business Model Generatie*, waarvan samen meer dan een miljoen exemplaren in dertig talen zijn verkocht.



Eerder was Tim consultant en onderzoeker voor cliënten als amazon.com, Bertelsmann Financial Services, Intel en PeopleSoft. Zes jaar lang schreef hij het maandelijks *Japan Entrepreneur Report* en *Japan Internet Report*-nieuwsbrieven, en hij schreef de allereerste breed gepubliceerde Engelstalige onderzoeksrapporten over het web en de internetondersteunde mobiele telefoniesector in Japan. Hij is afgestudeerd aan Stanford University, heeft een masters en doctorsgraad in business administration en hij werkte als professor aan de University of Tsukuba en als Senior Fellow voor het in Tokio gevestigde venture-capitalbedrijf Sunbridge.





Bruce Blackstone Hazen, M.S., coauteur

Bruce is carrière- en managementconsultant en begeleidt al ruim 18 jaar leiders en hun volgers naar een persoonlijke beantwoording op maat van De Drie Carrièrevragen. Als spreker, trainer en consultant heeft hij een duidelijke missie: minder werkpleklijden, een grotere carrièretevredenheid, cliënten een grotere theorie van het spel geven, en hen behoeden voor een carrière van 'baan-na-baan' vinden. Hij behaalde een bachelor en masterstitel in Industrial and Labor Relations en Klinische Psychologie aan respectievelijk Cornell University en San Jose State University, en werkte 25 jaar in zowel humanresource- als lijnmanagementfuncties in de sectoren technologie, gezondheidszorg en professionele dienstverlening.

Bruce is President van Three Questions Consulting en auteur van *Answering The Three Career Questions: Your Lifetime Career Management System*. Hij was coauteur van het hoofdstuk over carrière coaching in *The Complete Handbook of Coaching* en droeg als coauteur bij aan *Business Model You*.

Keiko Onodera, designer

Keiko werd geboren in Tokio en studeerde af aan de Kuwsawa Design School. Als student werkte ze voor een designstudio en creëerde het officiële Takigawa Beauty College-logo dat vandaag de dag nog altijd wordt gebruikt. Na haar afstuderen trad ze in dienst als *packaging designer* bij het R&D-center van voedingsbedrijf Yuki-jirushi, de grootste onderzoeksgroep op dat gebied in Japan, waar ze patenten verwierf voor haar innovatieve designs. Vervolgens trad ze toe tot een team van ruim 100 creatieven bij mondiale cosmeticagigant Shiseido, waar ze promotionele producten en verpakkingen ontwierp.

In 1991 verhuisde Keiko naar de Verenigde Staten en werkte voor het in Honolulu-gevestigde visual designbedrijf UCI, met de focus op graphics en verpakkingen. Daarnaast werkte ze als freelance grafisch ontwerper voor tijdschriften en andere uitgaven. Vervolgens was ze medeoprichter van een adviesbureau voor onlinemarktonderzoek en klantacquisitiediensten, waar ze Japanstalige websites en online marketingprogramma's ontwierp voor cliënten als amazon.com, JCPenney en Neiman Marcus. Tegenwoordig werkt ze als zelfstandig designer.